

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»  
Институт психологии  
Кафедра социальной психологии, конфликтологии и управления

**ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД В  
ОРГАНИЗАЦИЯХ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА**

**Выпускная квалификационная работа**

Направление подготовки «38.03.04 – Государственное и муниципальное  
управление»

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав.кафедрой:  
«\_\_»\_\_\_\_\_2018 г.  
\_\_\_\_\_

Исполнитель:  
Глазырина Ирина Александровна  
обучающаяся 405 группы  
\_\_\_\_\_

Руководитель:  
Л.А. Максимова – канд. пед. наук,  
доцент, заведующая кафедрой  
социальной психологии,  
конфликтологии и управления  
\_\_\_\_\_

Екатеринбург 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД В ОРГАНИЗАЦИЯХ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА	
1.1 Понятие и механизм управления государственным сектором.....	8
1.2 Управленческая команда: понятие, принципы, факторы формирования в государственном секторе.....	15
1.3 Технологии формирования управленческих команд в организациях государственного сектора.....	29
ВЫВОДЫ ПО 1 ГЛАВЕ .....	38
ГЛАВА 2.РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМИРОВАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ УЧРЕЖДЕНИЯ КУЛЬТУРЫ	
2.1 Организация и методологическая база исследования.....	39
2.2 Анализ деятельности управленческой команды «Дома Культуры «Елизаветинский».....	39
2.3 Разработка компетентностной модели управленческой команды и предложения по её внедрению.....	49
ВЫВОДЫ ПО 2 ГЛАВЕ .....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	58
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	60
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	66

## **ВВЕДЕНИЕ**

В экономической науке часто поднимается вопрос о проблеме экономики государственного сектора. Исследование вопросов необходимо для того, чтобы достигать целей социально-экономической политики, находить необходимые механизмы соотношения между государственным сектором и другими секторами экономики, важно понимать специфику оптимального объема государственных доходов и расходов, а также отграничивать виды деятельности, которыми занимается государство, от тех, которыми, оно не должно заниматься. Государственный сектор выступает гарантом в сохранении национального богатства, является залогом устойчивого развития и стабильности, способствует экономическому росту.

Особую роль в реализации продуктивной работы государственного сектора занимает управленческая команда. Большинство из нас понимают, что добиться успехов, поставленной цели в одиночку невозможно, если это требует совместное, единое усилие людей.

Государственный сектор оказывает масштабное влияние и является инструментом регулирования широкого спектра социально-экономических целей и задач. Отметим, что государственный сектор это важный необходимый элемент структуры современного общества.

На современном этапе развития государственности пристальное внимание уделяют проблеме эффективности государственной власти и управлению. Во многих своих выступлениях о данной проблеме говорил Президент РФ, а также в посланиях федеральному собранию большой акцент выделял на формирование задач в этой области. Так, например, в Послании Федеральному собранию 2018 года Владимир Владимирович отметил, что чиновники всех уровней должны быть заинтересованы в росте своей эффективности и быть жёстко нацелены на получение

конкретного результата. Проиллюстрировать это можно на примере майских указов 2018 года. Указ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»[2] особенное внимание уделено демографии. Стратегическая цель - это увеличение не только численности населения, а также снижение бедности.

Обеспечить, устойчивый рост доходов граждан, а также рост уровня пенсионного обеспечения.

В Сфере культуры создать культурно-досуговые организации клубного типа на территориях сельских поселений, развивать муниципальные библиотеки; подготовить кадры для организаций культур; продвигать талантливую молодежь и.т.д

Формирование управленческих команд является актуальным процессом в зарубежной и американской практике, где понятие управленческая команда в государственном секторе является популярной темой для дискуссии и набирает весьма заметные результаты. Поскольку от степени эффективности управленческой команды зависят судьбы людей, их безопасность, благосостояние.

Теоретико-методологическую основу выпускной квалификационной работы составляют концептуальные работы отечественных, а также зарубежных исследователей, которые раскрывают сущность, развитие формирование эффективной управленческой команды в государственном секторе. А именно работы Р.Л.Кричевского, Е.М. Дубовской, Д.Л. Лисициной, А.В. Журавлева, В. Шипилова, Е.Н.Павлова, М. Армстронга, Г.Паркера, Р. Кроппа, Ж.Фатреллу, Д.У. Кейрси.

Степень изученности проблемы: до XIX века управление командой осуществлялось на основе силовых и методов принуждения. Вскоре данные методы перестали быть эффективными и им на смену пришли другие методы. Они позволили создать благоприятный климат,

сформировать технологии, модели успешной и оперативной управленческой команды.

Укажем ученых, которые занимались изучением данной проблемы.

Проблеме формирования, развития и функционирования команд уделяли зарубежные ученые, такие как Р.М. Белбин, А.Глозер, Р.Мэддакс, М.Армстронг.

В психологии данному вопросу посвящены работы В.В.Андреевой, Р.Берда, В.В.Исаевой, Ю.В.Синягиной.

Также данной теме уделяли внимание социологи, такие как К.Левин, А.В.Жуткин, А.И. Пригожин.

Из отечественных ученых вопросом теории управления занимались В.Н.Бурков, Д.А.Новиков, А.В.Цветков, Е.В.Колосова и другие.

В настоящее время проблема формирования эффективной управленческой команды носит актуальный характер, это можно заметить исходя из того, что данным вопросом до сих пор занимаются многие ученые. Как было уже отмечено, что в государственном секторе отсутствует единый подход и слабо разработана концепция формирования управленческой команды, поэтому данная тематика является открытым вопросом для дискутирования.

Практическая значимость работы состоит в том, что обоснованные теоретико-методологические положения и практические выводы способствуют расширению и углублению имеющихся в современной науке представлений об управленческих командах, могут быть использованы в дальнейших разработках по формированию эффективных управленческих команд в государственном секторе.

Результаты и выводы исследования, рекомендации могут быть полезны руководителям организаций для решения широкого круга управленческих задач, а также в практике управления персоналом, в

осуществлении комплекса мероприятий по стратегическому планированию в организации, для управленческого консультирования.

Методы исследования. Общенаучные методы (анализ литературы по теме работы, изучение и обобщение сведений, структурный и функциональный анализ), эмпирические методы (анкетирование).

Структура и объём. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав (каждая из которых включает по три параграфа), заключения, списка литературы 52 наименования и 1 приложения. Работа представлена на 73 страницах, включает 11 рисунков и 5 таблиц.

В первой главе рассмотрены теоретические основы изучения управленческих команд в организациях государственного сектора (структура, методы, признаки государственного сектора, критерии эффективности управления, понятие управленческая команда, факторы и принципы построения управленческих команд, этапы формирования управленческих команд). Во второй главе разработаны рекомендации по формированию управленческих команд в организациях учреждения культуры.

Объект: процесс управления организацией государственного сектора.

Предмет: управленческая команда как инструмент повышения эффективности процесса управления в организациях государственного сектора (на примере учреждения культуры).

Целью данной работы является разработать рекомендации по формированию управленческой команды в организациях государственного сектора (на примере учреждения культуры).

Для достижения данной цели необходимо выполнить следующие задачи:

- 1)изучить понятие и механизм управления государственным сектором

2) рассмотреть управленческую команду: понятие, принципы, факторы формирования в государственном секторе

3) выявить технологии формирования управленческих команд в государственном секторе

4) проанализировать деятельность управленческой команды в организациях государственного сектора (на примере учреждения культуры)

5) разработать рекомендации по формированию управленческой команды в организациях государственного сектора (на примере учреждения культуры)

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД В ОРГАНИЗАЦИЯХ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА**

## **1.1 Понятие и механизм управления государственным сектором**

Государственный сектор - это совокупность предприятий, организаций, учреждений, находящихся в государственной собственности и управляемых государственными органами или назначенными ими лицами [27].

*Структура государственного сектора подразделяется на сектор государственного управления и государственные корпорации.*

В свою очередь сектор государственного управления имеет в своем подчинении центральное правительство; региональные органы управления; органы местного самоуправления.

Государственные корпорации подразделяются на финансовые и нефинансовые государственные корпорации. К финансовым государственным корпорациям относятся: государственные корпорации; денежно-кредитные государственные корпорации, а также финансовые государственные корпорации.

Управление государственным сектором экономики - это руководство его функционированием, контроль деятельности и эффективное использование всех структур и объектов данного сектора в интересах достижения высокого качества и конкурентоспособности при минимальных затратах ресурсов [35].

Субъектами управления государственного сектора являются Президент РФ, Правительство РФ, законодательные органы, органы исполнительной власти федерации и ее субъектов, органы управления



отраслевых министерств, органы управления предприятиями и организациями.

Президент РФ разрабатывает основные направления развития государства и стратегию развития государственного сектора, издает указы и распоряжения. Правительство РФ разрабатывает стратегию, концепцию, планы, программы, осуществляет контроль, оказывает финансовую поддержку исходя из постановлений и распоряжений. Государственная Дума принимает законы, в которых реализуется государственный сектор. Органы исполнительной власти занимаются контрольно-надзорной деятельностью, рассматривают дела об административных правонарушениях. Органы управления отраслевых министерств сосредоточены на развитие и координацию отраслей, осуществляют международное сотрудничество в пределах своей компетенции.

По мнению М.Б. Смоленского и М.В.Алексеева управление означает руководство кем-либо или чем-либо. Оно осуществляется в организованных системах любой природы в целях обеспечения должной организации системы и необходимого режима ее функционирования, а в конечном счете — достижения задач, стоящих перед системой [39].

Выделяют методы государственного регулирования, они подразделяются на *прямые и косвенные* [28].

Прямые методы влияют на объем и структуру государственного сектора, также являются принудительной мерой государства. К ним относят:

1. Законодательные методы. Существенную роль занимает нормативно-правовая база, которая определяет возможность или невозможность осуществлять субъектам хозяйственную или иные виды деятельности. Государство следит за тем, чтобы в отрасль входили те организации, которые являются надежными и ответственными, так же регламентирует порядок регистрации, ликвидации и банкротства.

Антимонопольное законодательство следит за состоянием конкуренции в экономике.

2. Прямое участие государства в процессе производства товаров и услуг, на основе госсобственности. Главная цель деятельности госсектора это удовлетворение необходимых потребностей жителей страны. Госсектор регулирует большой объем финансовых и производственных ресурсов, для их дальнейшего направления на долгосрочные и сверхдолгосрочные проекты, чем частный сектор.

3. Приватизация госимущества означает его передачу в частные руки. Приватизация направлена на максимальный финансовый результат, доходы от приватизации направляются в бюджет.

4. Инвестирование. С помощью инвестирования государство стимулирует производителей на создание доступной и востребованной продукции. Благодаря госинвестициям происходит обновление материально-технической базы, реструктуризация задолженностей, изменяется объем и структура производства, сохранение ведущих специалистов.

5. Предоставление государством кредитов, поручительств, гарантий  
К *косвенным* методам относятся:

1. Налоговое регулирование. Механизм, который осуществляет отчисления в бюджет.

2. Стимулирование спроса. Способствует увеличению спроса при его спаде.

3. Государственно-частное партнерство. Взаимодействие государства и частных компаний, которые занимаются вопросом регулирования в социально-экономической сфере.

Государственный сектор экономики – это комплекс хозяйственных объектов, которые полностью или частично находятся в собственности федеральных органов власти и субъектов Федерации [29].

*Существуют признаки государственного сектора экономики как системы [12]:*

1.Сложность структуры государственного сектора как экономической системы. Сложность заключается в многообразии видов и типов хозяйствующих субъектов, сложностью управления ими.

2.Открытость государственного сектора как экономической системы. Характеризуется активностью обмена информацией или ресурсами с другими предприятиями и организациями.

3.Степень совместимости государственного сектора как экономической системы с другими системами. Основывается на взаимовыгодном взаимодействии всех объектов на всех уровнях иерархии управления

4. Синергичность государственного сектора экономики как экономической системы. Для того, чтобы функционирование государственного сектора как экономической системы носил эффективный характер, всем элементам государственного сектора необходимо стремиться к отлаженному позитивному взаимодействию.

5. Адаптивность государственного сектора экономики как экономической системы. Способность государственного сектора функционировать при изменении параметров внешней среды, способность приспосабливаться к изменениям.

6. Инновационный характер развития государственного сектора как экономической системы. Формирование новой инновационной инфраструктуры; разработка схем управления инновационным процессом, обеспечивающим эффективное взаимодействие между приватизированными промышленными предприятиями и находящимися в государственной собственности научными учреждениями, лабораториями, экспериментальными предприятиями.

*Понятие эффективности как одной из составляющих при  
реализации какой-либо деятельности*

Рассмотрим понятие эффективность, с точки зрения разных авторов.

Друкер П.Ф., Устенко О.Л., Маркина И.А., Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., говорят о том, что эффективность – это не только связь результата с намеченными целями, но и результат (эффект) с точки зрения оптимального использования ресурсов – материальных, финансовых, трудовых.

Долан Е.Дж. определяет эффективность как выбор правильных целей, на которых фокусируется вся энергия.

С точки зрения, Румянцева З.П., Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г., Сеницына Т.А., Ячменева М.В., Сулима О.И., Мильнер Б.З., Н. Туленков, Мочерный С.В., К. Макконелл и С. Брю эффективность – это способность приносить эффект, она определяется как отношение эффекта, результата к расходам, которые обеспечили этот результат [31].

Проанализировав понятие эффективность представленных авторов, можно отметить общее. Эффективность это выбор правильных целей с использованием оптимальных ресурсов, которые позволяют достичь желаемого результата.

Одним из основных показателей, определяющих уровень совершенства управления, а также измерение результатов и ресурсов, которые затратили на её достижение, является эффективность управления.

«Эффективность процесса управления понимается как успешность самого процесса воздействия субъекта на управляемый объект»[5].

Также эффективность процесса управления подразумевает создание благоприятных условий для достижения поставленных целей в кратчайший срок, при этом выполнение задач должно быть качественным, с наименьшими затратами ресурсов.

Геврасёва А.П. в своих конспектах отмечала что «применительно к системе государственного управления эффективность следует рассматривать как единую характеристику потенциальных и реальных результатов функционирования системы с учетом степени соответствия полученных результатов целям и задачам ее развития. При этом соответствие полученных результатов целям и задачам развития страны должно просматриваться не только в краткосрочной, но и в среднесрочной и долгосрочной перспективе» [6].

Эффективность государственного управления отражает результаты не только в социальном, политическом и экономических аспектах, но затрагивает процессы, протекающие в развитии человека и общества. Это свидетельствует о необходимости комплексного подхода к оценке эффективности государственного управления [52].

Исходя из того, что перед государством стоит множество задач, выделяют виды эффективности государственного управления. Они представлены в учебнике Н.И. Глазуновой [7]:

1) экономический, содержит такие показатели как, эффективность экономической политики, эффективность протекающих процессов и явлений (экономического роста, использование ресурсов, приватизации, инвестиций, государственного сектора экономики и т. д.);

2) социальный, определяет эффективность социальной политики государства, решения социальных проблем жизнедеятельности общества, его различных групп и классов. Главная задача государственного управления направлена на повышение качества и уровня жизни человека.

3) экологический, связанный с использованием окружающей среды, реализацией природоохранных мер;

4) внешнеэкономический, отражающий взаимовыгодное экономическое сотрудничество с государствами на международной арене,

в международном разделении труда, в области кредитно-денежных отношений, при обмене новейшими технологиями и т. д.

Выделяют также другие виды эффективности, все они связаны с функциями государства, выражающие сущность и значимость государственного управления.

Ю.В. Кудашова в своей работе «Эффективность управления» выделяет критерии оценки эффективности управления: [11]

1. Действенность - подразумевает степень достижение поставленной перед ней цели. Измеряется за счет оценки, как отдельного работника, так и более высоких уровней. Индекс рассчитывается за счет сравнения активности одного периода с другим.

2. Экономичность-использование необходимых ресурсов.

3. Качество-соответствие задаваемых требований с ожиданиями.

Измерить качество мы можем за счёт технико-экономического метода, так и социально психологического (удовлетворенность потребителей).

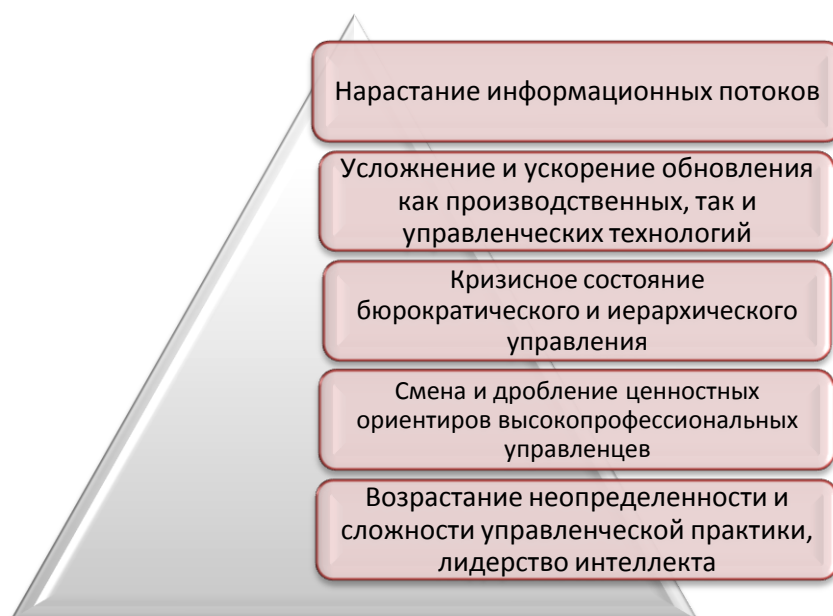
4. Производительность-это соотношение количества продукции и количества затрат труда на выпуск соответствующей продукции.

5. Качество трудовой жизни - работник чувствует свою принадлежность, значимость, безопасность. В данном критерии используется метод, который анализирует соответствие личных представлений работников о социально-психологических условиях в трудовом коллективе с фактическим состоянием условий труда и быта.

## 1.2 Управленческая команда: понятие, принципы, факторы формирования в государственном секторе

Процесс командной работы, в первую очередь связан с деятельностью профессионалов, которые занимаются управленческой деятельностью и образуют команду, эффективно взаимодействуя между собой. Главной целью управленческой команды является достижение цели, а также эффективно управлять всеми процессами.

На рубеже веков сложились условия, которые способствовали развитию управленческих команд нового поколения (см.рис 1) [4].



**Рис.1.** Развитие управленческих команд нового поколения

Управленческая команда приобретает большое значение в социальных и экономических процессах. Именно она осуществляет специфику управления, сущность, стабильность, а также эффективность деятельности организации. Однако в отечественной науке слово команда, а тем более управленческая команда пока не достаточно изучены.

В русском языке слово «команда» имеет два значения: команда как приказ и команда как группа людей, организованная для определенной цели. Значительный интерес представляет второе содержание, но следует отметить, что термин «команда» не имеет единственного определения.

По мнению Р.Л. Кричевского, Е.М. Дубовского, команда определяется как несколько человек (от 2 до 7 человек), заинтересованных в достижении цели, распределяя между обязанности рабочего процесса [32]. Исследования авторов свидетельствуют о том, что сплоченнее будет команда, которая имеет малочисленный размер, это значит, что участники активно взаимодействуют друг с другом, получают больше удовольствия от совместного труда, стремятся приноровиться друг к другу. В больших командах (12 и более человек) наблюдаются различия во мнениях, появляются конфликтующие подгруппы.

А.В. Устинов имеет другую точку зрения и считает, что численность команды может быть любой. Некоторые заводы, численность которых превышала тысячу человек, обладали особым духом команды [22].

В.И. Добренков, А.П. Жабин, Ю.А. Афонин, считают, что команда должна строиться на доверии и ясного видение цели. Любая команда основывается на определенных ценностях и «кодексе» поведения. В деятельность команды, высшее руководство не должно вторгаться и контролировать их деятельность, но если такое случается, это должно происходить без навязывания собственной позиции. Это будет являться плюсом с точки зрения ориентации на конечный результат [8].

Такие авторы, как А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова утверждают, что командой стоит называть группу людей, взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения общих результатов, используя совместную форму деятельности организации, имеющая согласованное видение ситуации и владеющая отработанными процедурами взаимодействия [16].



По мнению Г.В. Ковтуна, Е.Н. Картушиной команда рассматривается как объединенный коллектив людей(группа единомышленников), который способен быстро реагировать на изменения и имеющий что-то общее друг с другом. Для группы единомышленников характерна совместимость личностных и профессиональных качеств, а также команда имеет специфический и особый характер. Ключевым моментом является то, что члены команды взаимодополняют друг друга, зависят друг от друга [17].

В зарубежной практике существует множество подобных исследований. Можно выделить следующие имена Г. Манфреда, Н. Клауса, Я.Р. Каенбаха, К. Смита, авторы определяют команду как группу людей, с взаимодополняющими и взаимозаменяющими навыками, решающие определенную задачу или проблему. Приемлемая численность участников не должна превышать 8 человек. Также авторы полагают, что для командного взаимодействия должно быть формальное закрепление.

С. ДеМюсе описывает команду как группу людей, строящаяся на взаимной ответственности между членами команды и совместно отвечающая перед организацией за полученный результат [26].

М.Армстронг определяет команду как небольшое количество людей, которые совместно решают задачи, цели для повышения производительности, при этом они делают акцент на взаимную ответственность.

В исследованиях Г. Паркера, Р. Кроппа можно обнаружить, что любая команда преследует определенные цели и способы ее достижения. Акцент делается именно на общей цели, а не на индивидуальной. Авторы считают, что командное управление будет эффективно, если основано на принципах лидерства. Исследователи выявили, что награды нужно распределять равномерно, а иначе это приведет к тому, что будет снижаться боевой дух и созданию конфликтов между членами команды, тем самым снижая их сплоченность и преданность общей цели. Задача

лидера заключается в том, чтобы продумать, как поощрить всех членов команды одинаково [10].

Согласно Ж. Фатреллу, команда должна содержать пять ключевых характеристик, таких как: совместная цель, взаимозависимость, ограниченность (постоянный состав), стабильность, обладание полномочиями, широкий социальный контекст (команда выполняет свою работу в более широких рамках, более того, команды часто нуждаются в привлечении ресурсов извне) [21].

Следует отметить исследование Д.У. Кейрси, автор полагал, что команда будет сработанной, если будет обладать психологической совместимостью. Автор отметили, что именно психологическая совместимость является инструментом технологии формирования любой команды.

Таким образом, можно сделать вывод, что в отечественной и зарубежной теории управления понятие «команда» имеет разнообразное представления. Во всех определениях есть что-то схожее и что-то различное. Исследователи делают акцент на том признаке, который считают главным.

Авторы утверждают, что в условиях современной экономики, командный метод работы является более эффективным, нежели используя жестко административную форму управления. Организации создают управленческие команды, которые являются носителями креативного мышления и творческого преобразования, требующие преобразования всей кадровой политики организации и построения оперативной системы управления персоналом. В связи с этим сегодня является актуальным вопрос о работе управленческой команды. Для этого необходимо прояснить характеристики управленческой команды.

Н.В. Боровикова, В.А. Петрова полагают, что деятельность управленческой команды осуществляется на таких функциях как

командное принятие решений и гибкая взаимосвязь между всеми членами команды. Управленческая команда представляет собой некий механизм, который вырабатывает стратегию управления организацией при решении возникающих проблем, объединяя высокопрофессиональных и взаимодополняющих специалистов, стремящихся к общей цели [25].

Автор А.А. Бессонов говорит о том, что управленческая команда должна состоять из ближайшего окружение руководителя, то есть это должны быть родственники или близкие друзья, так как именно данный состав команды будет способствовать увеличению производительности организации [15].

По мнению Д.А. Лисициной, главное при формировании команды это объединить их общим принципом взаимодействия, целенаправленностью на результат, важно чтобы члены команды понимали, как достичь этих результатов, так как для компании, которая настроена на развитие, главное – опыт. Опыт достижений и ошибок, который и дальнейший импульс для развития [19].

В социологии управления интерес представляет исследование Н.В. Савиной, в котором автор определяет управленческую команду как синергетический эффект, предполагая, что совместно руководители могут сделать больше, чем каждый в отдельности. Впервые следствие эффекта «синергии» определил Карл Маркс в «Капитале» описывая новую силу, которая возникает из слияния многих сил в одну общую [13].

С точки зрения различных исследований, проведенных во многих странах, существуют следующие характеристики команды(см.рис.2) [49].



**Рис.2.** Характеристика команды

В зарубежной литературе понятие управленческая команда носит популярный характер, так, например Д.Г. Бойета дает следующее определение управленческой команды – это группа людей, в которой участники обмениваются мнениями, каждый из которых обладает большим объёмом информации и знает о состоянии дел в организации [23].

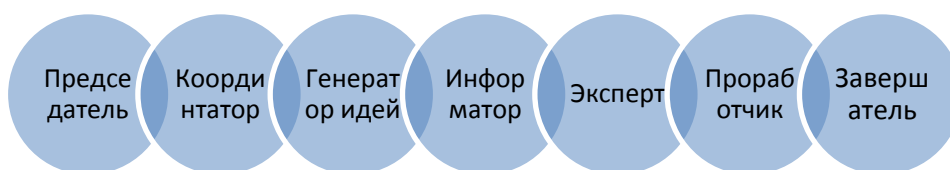
Д.Е. Фишбейн рассматривает управленческую команду, как созданную для принятия решений за всю организацию и несущую общую ответственность.

Исследования Г. Лазарус, Дж. Шанахан указывают на то, что управленческая команда это группа руководителей высшего звена, которые распределяют управленческую деятельность, взаимодействуя и обмениваясь опытом между собой, т.е. управленческая команда должна состоять из разнообразного опыта и активного лидера.

Б. Швальбе, П.Ф. Друкер акцент делают на то, что управленческая команда это самоорганизующейся система, в которой члены команды

самостоятельно формируют принципы построения и функционирования команды [33].

В управленческой команде важно место занимает распределение ролей, они помогают прорабатывать, выполнять поставленные задачи и достигать целей. Далее на рисунке 2 представлены роли в управленческой команде[49].



**Рис.3.** Роли в управленческой команде

В идее И. Адизеса, менеджмент должен исполнять четыре основных роли: производитель результатов (Р), администратор (А), предприниматель (Е) и интегратор (І). Именно гармоничное сочетание всех четырех ролей является залогом успешного развития компании на всех этапах ее жизни [20].

Таким образом, проанализировав различные характеристики к понятию управленческой команды, можно дать следующее определение – это группа профессионалов-управленцев, которые совместно осуществляют деятельность, понимают миссию, цель, обладают такой компетенцией как креативность, берут на себя ответственность за конечный результат, а также разрабатывают новые механизмы эффективной работы организации.

Умение работать в команде одна из ключевых понятий, который входит в «Soft skills» (мягкие навыки). По словам исследователей, усиливается интерес работодателей к «мягким навыкам», что составляет 93%, это можно объяснить изменением экономики и развитием информационных технологий. Значимость soft skills подчеркивается

современными исследователями, аналитики World Economic Forum составили прогноз, в котором обозначили десять ключевых компетенций, которые будут востребованы в 2020 году [24]. Согласно прогнозу, самой значимой компетенцией будет умение решать сложные задачи. Второй по значимости компетенцией является критическое мышление, а третьей - креативность.

От того насколько эффективно организует свою деятельность управленческая команда, зависит степень достижения поставленных целей и полученный результат.

Чтобы управленческая команда была успешной и конкурентоспособной, члены команды должны обладать мягкими компетенциями (soft skills)

Рассмотрим определение мягких компетенций с точки зрения разных исследователей.

Шипилов В. утверждает, что Soft skills - это навыки, которые пригодятся в решении каких-либо жизненных ситуациях, с помощью этих навыков люди общаются друг с другом, к ним относятся: коммуникативные, лидерские, командные, публичные и другие.

Давидова В. говорит о том, что soft skills («мягкие навыки») – навыки, которые человек получил с помощью дополнительного образования и личного жизненного опыта, в будущем они пригодятся для дальнейшего развития в профессиональной сфере [30].

Татаурщикова считает, что Д. Soft skills - социологический термин, относящийся к эмоциональному интеллекту человека, своего рода набор личных характеристик, которые, так или иначе, связаны с эффективным взаимодействием с другими людьми [43].

Признаки, которые доказывают, что работник обладает навыками soft skills:

- 1.Проявляет гибкость

2. Не боится брать на себя ответственность
3. Хорошо ладит с людьми
4. Умеет работать в команде
5. Может обучать других
6. Способен быстро и точно ставить задачи перед людьми, мотивируя их на качественную работу
7. Умеет убеждать людей
8. Умеет грамотно управлять своим временем

Процесс командной работы в первую очередь связан с деятельностью профессионалов, они формируют управленческую команду, при этом эффективно взаимодействуя между собой. Главная цель управленческой команды это эффективный процесс управления, результатом которого будет являться достижение социально значимых результатов в развитии организации [48].

Стратегическое управление, осуществляемое управленческой командой, рассматривается не только как аналитическая, рациональная деятельность, направленная на решение задачи и связываемая обычно со стратегическим планированием, но и как формирование командной культуры, развитие поведенческой техники, нацеленность на развитие отношений между людьми, идентификация их с принятой и реализуемой ими стратегией. На рисунке 4 представлены факторы, влияющие на построение управленческой команды.



**Рис. 4.** Факторы построения управленческой команды [4]

Этот механизм разработан на основе совместной деятельности, принятыми участниками управленческой команды нормы и правила. Эти правила вырабатываются в ходе взаимодействия между ее участниками по поводу управления организацией в целом.

В управленческой команде значимым критерием, рассматривающий организацию извне от самоорганизации, является способ возникновения правил, то есть способ возникновения культуры. В управленческой команде участники определяют необходимые функции, параллельно этому вырабатывается структура правил [40].

Нормы, правила командной работы означают, что задача, стоящая перед управленческой командой является приоритетной; стремится быть информированным наилучшим образом; член команды на рабочем месте активно обучается; посещает планерки и собрания; за своё рабочее место несёт ответственность; откровенен, честен, открыт для общения; соблюдает оговоренные сроки исполнения работ; понимает и поддерживает организационное единство управленческой команды [42].

Следует отметить, что предназначение этих правил способствует максимально оперативной работе в команде, которая принесёт успешные результаты совместной деятельности .



Управленческая команда способна функционировать следующим образом [47]:

1. В верхнем эшелоне управления компанией. Управленческая команда принимает и анализирует решения, определяет стратегию развития, планирует работу.

2. Руководители самостоятельно могут сформировать управленческую команду не только для управления всей организацией в целом, но и для управления отдельными подразделениями.

3. На уровне подразделений с жесткой иерархической структурой управления действия осуществляют функциональные команды руководителей. Руководители и специалисты из разных функциональных подразделений организации, делают акцент на определенной цели и должны работать как единая управленческая команда для улучшения координации между отделами, введения инноваций и решения насущных проблем.

4. Создание целевых управленческих команд под специальные проекты или программы. В состав могут входить сотрудники любых подразделений организации.

Специалисты в области формирования команд выделяют принципы командной работы, при соблюдении которых работоспособность будет эффективной [38].

Первый принцип основан на том, что существует разграничение своих обязанностей, член команды выполняет только ту функцию, которая на него возложена. Данный принцип полезен тем, что снимает часть нагрузки, тем самым повышает качество работы.

Второй принцип заключается в том, что ответственность за работу несёт весь коллектив.

Третий принцип предполагает мотивацию, но для каждого члена команды она будет индивидуальной, для кого-то это материальное вознаграждение, для кого-то общественное признание.

Четвертый принцип строгая самодисциплина. Предполагает, что каждый член команды сам себя контролирует и следит за сроками работы.

Пятый принцип означает, что участие в командной работе носит добровольный характер, члены команды должны сами захотеть принять участие в данной работе, понять важность и ответственность, а также принять принципы командой работы.

Также можно выделить системную типологию команд по ведущим акцентам деятельности организации.

1. Команда-решатель задач предполагает решение задач по строгому алгоритму действий, данный тип может быть успешен только в стандартных условиях типичных задач.

2. Команда-аналитик в изменяющихся условиях с высокой вариацией состава задач более успешна будет команда с доминированием аналитической составляющей по отношению к действенной [4].

В стереотипных условиях такая команда становится малоэффективной, в силу неоправданного увлечения анализом (рефлексией) там, где нужны стандартные действия по нормативному алгоритму.

3. Команда продуманных действий. Приоритетом команды становится целедостижение а также одновременное аналитическое сопровождение при столкновении с трудностями. В результате сам процесс достижения цели становится осмысленным, повышается его эффективность. Однако команда может серьезно затрудниться в аналитике, если объективно от нее требуются перейти от смысловой размытости в аналитических обсуждениях к строгим понятийным критериям, способным обеспечить однозначную определенность и обоснованность решения.

Здесь кроется исчерпанность данного типа команды – в неспособности применить в тонком и глубоком анализе жесткие критерии в виде понятийных представлений о деятельности.

4. Критериально-ориентированная команда обладает огромной теоретической мощностью [4].

Команда может успешно решать проблемы и задачи в общем виде. Если же дело требует от команды внутренней самоорганизации и баланса между тремя составляющими ее работы (действие – рефлексия – критериальное обеспечение), то потеря этим типом команды практико-ориентированности будет негативно сказываться на результатах работы и превращать команду в контрпродуктивную по отношению к ее задачам.

5. Команда критериально-практической самоорганизации является идеалом. В этом типе команды достигнута гармония в трех слоях: действие по достижению цели – рефлексия затруднений в действиях – понятийно-концептуальная работа для снятия неопределенности в рефлексии [4].

*Существуют четыре основных подхода к формированию управленческих команд:*

Первый подход называется *целеполагающий*, основан на целях. Данный подход позволит участникам команды более успешно ориентироваться в деятельности своей организации [50].

Следующий подход *межличностный*. Ориентирован на улучшение межличностных отношений, его главная цель это доверие между членами команды, поддержка.

Третий подход *ролевой*. Проведение бесед с членами команды по поводу их ролей.

*Проблемно-ориентированный подход* предполагает организацию спланированных встреч, с человеком из внешней среды (это может быть консультант). Данный процесс включает решение командных проблем и достижение командной задачи.

Основными принципами формирования управленческих команд являются (рис. 5):



**Рис. 5.** Принципы формирования управленческой команды [9]

Важно отметить, что характерно с принципами формирования управленческих команд, важно обратить внимание на ряд следующих моментов [35]:

Во-первых, формирование команды происходит вокруг лидера, который является формальным или неформальным;

Во-вторых, команда должна быть саморегулированной и самоорганизационной;

В-третьих, при взаимодействии с членами команды личностные ориентиры перерастают в коллективные.

В связи с тем, что управленческой команде необходимо быстро реагировать на внешние изменения и так как возросла сложность в управлении внутриорганизационными процессами, важно формировать

группы высококлассных специалистов для эффективного управления организациями, которые представляют собой качественно новые сообщества людей.

### **1.3 Технологии формирования управленческих команд в организациях государственного сектора**

Современная система государственного сектора, как и любая другая сфера человеческой деятельности не безупречна. Существует ряд отрицательных тенденций: высокая конкуренция; отсутствие налаженной системы обмена информацией и опытом в вопросах, касающихся всех подразделений органа публичного управления; отсутствие налаженного диалога представителей органов публичной власти, бизнеса и общества [51].

Механизмом преодоления обозначенных тенденций являются современные технологии командного управления. В практике государственного управления использования командных технологий в первую очередь связано с изменением авторитарной системы управления в принципиально иную, в которой господствует коллективное сотрудничество. Причины изменения можно найти в преодолении отрицательных тенденций, характерных для современной системы государственного управления.

Первая тенденция заключается в высокой конкуренции в государственном управлении. Сильную конкуренцию имеют лица, занимающие должности руководителей, это ухудшает работу властных структур и усиливает борьбу за «место под солнцем». Чтобы государственные служащие поняли, какая лежит на них ответственность, а также сплотить и формировать единую стратегию успеха поможет формирование управленческой команды.

Вторая тенденция – отсутствие налаженной системы обмена информацией и опытом в вопросах, касающихся всех подразделений органа публичного управления. Часто сталкиваемся с ситуацией, когда государственные служащие профессионально осуществляют свою деятельность касаясь одного отдела, но недостаточно хорошо представляют себе, как работает система. В данной ситуации формирование управленческой команды позволит руководителю вовлечь каждого сотрудника в работу и дать возможность высказать свои идеи.

Третья тенденция – отсутствие налаженного диалога представителей органов публичного управления, бизнеса и гражданского общества, в ходе которого они обмениваются информацией, опытом, вырабатывают управленческие решения, направленные на удовлетворение общественных потребностей. Управленческая команда, созданная из представителей обозначенных сторон, может стать одной из эффективных форм взаимодействия между обществом, властью и бизнесом [18].

Четвертая тенденция – отсутствие налаженной совместной работы различных подразделений органа публичной власти над решением социально значимых задач. Общая цель становится важнее целей отдельного государственного служащего, так как она объединяет членов команды и создает атмосферу взаимного доверия, при которой легче улаживать возникающие конфликты, возводить надежный фундамент для развития, чтобы, несмотря на низкие темпы обновления состава и минимум финансовых рычагов, успешно проводить в ней преобразования. Для преодоления перечисленных негативных тенденций, по мнению автора настоящей работы, требуется создать условия формирования управленческих команд в системе государственной управления, совершенствовать систему подготовки профессиональных членов управленческих команд; разработать систему обучения специалистов командной деятельности [18].

Таблица 1

## Этапы развития исследований в предметной области [14]

№	Название этапа (основная характеристика)	Годы	Характеристики этапа	Теоретики и исследователи
1	Первое научно-практическое обоснование значимости групповой работы.	1916-1950	1.Проведение Хотторнского эксперимента. 2.Поверхностность взглядов на групповую работу. 3.Подчеркивается необходимость развития благоприятных отношений в коллективе. 4.Рассматривались только производственные рабочие.	Файоль, Фоллетт, Мэйо, Керженцев, Витке
2	Углубление знаний о групповой работе. Распространение практики командной работы.	1940-1970	1.Автоматизация производственного процесса. 2.Групповая работа на более высоком уровне иерархии: сдвиг интересов в сторону функциональных групп. 3.Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей.	Левин, Бейлз и Стродтбек, Беннис и Шепард, Вальтер Дилл Скотт, Бион, Шутц, Миллс, Такмен
3	Популяризация японской командной этики.	1970-1990	Японский подход. Развитие японской командной этики.	Деминг, Оучи, Сарри и Галинский, Фишер, Джонс и Берли, Маплс, Герсик, Маргерисон и МакКенн
4	Бум и процветание командного подхода.	1990 – н.в.	Новая модель команд вытесняет старую модель иерархии. Команды как ответ на животрепещущие вопросы стратегии, сдерживания цен, реструктуризации, повышения производительности, обучения и способности к взаимодействию. Ролевой подход. Внимание к управленческим командам. Команда – то, с чего начинает строиться любая организация. Команда – основная форма организованного труда.	Катценбах, Белбин, Максвелл, Паркер, Уилан, Хаттон, Капецио, Дрекслер, Сибетт и Форрестер, Пек, МакГрет Зинкевич-Евстигнеева

Как показывает практика, можно выделить 6 этапов формирования и развития управленческой команды в государственном секторе.

Первый этап предполагает формирование структуры управленческой команды. Здесь определяются количественный состав группы и направления деятельности.

Многими исследователями доказано, что чем меньше членов управленческой команды, тем лучше она управляема. Согласно Дж. Грейкунасу, от увеличения численности работников увеличивается количество спорных вопросов, следовательно, обращений за их решением к руководителю. Так, если руководителю подчинено 4 исполнителя, то количество обращений составит 44 за день, если 5 – 100, если 6 – 222, если 15 – 245 970 обращений [18].

Для управленческой команды необходимы ответственные, творческие, профессиональные люди. Это должны осознавать не только руководитель, но и сами участники управленческой команды. Команда не только коллективно вырабатывает критерии подбора персонала, но еще и ориентируется на индивидуальные особенности каждого из участников, распределяя функциональные задачи под способности человека, а не наоборот, как это часто происходит в бюрократических структурах.

Второй этап – подбор персонала. Благодаря созданию механизма управленческого партнерства будет качественно осуществляться взаимодействия между различными сферами общественной деятельности и предполагает высокий уровень осмысления между членами управленческой команды. Это позволяет снять большинство негативных противоречий, свойственных отношениям государства и гражданского общества, вынужденных действовать в рамках единой государственной вертикали управления, но без наличия базовых для взаимодействия



официальных общественных договоров. На данном этапе основное внимание уделено на сплочение, команда начинает понимать, что кроме личных интересов необходимо учитывать и коллективные.

Третий этап – формулирование четкого курса (коллективных целей, выработанных на основе личных целей) и перспектив. Если управленческую команду вдохновляет великая цель, для нее нет ничего невозможного. Так, чем выше ожидания от людей, тем лучше они себя проявляют. Если руководитель ставит перед членами управленческой команды сложную задачу, держа всю управленческую команду в рамках высоких стандартов, то они смогут ее разрешить [18].

Важной составляющей для успешного функционирования управленческих команд является социально-психологический климат. Если климат благоприятный, то будет осуществляться межличностное взаимодействие, повышается инициатива и добросовестность членов управленческой команды. При неблагоприятном социально-психологическом климате частота и степень взаимодействия членов управленческой команды уменьшаются, а это может привести в конечном итоге к распаду управленческой команды.

Важными составляющими на этом этапе является сплочение управленческой команды и согласование устремлений каждого участника с общими целями и ценностями управленческой команды. Для данной стадии характерны фазы перехода: от руководства управленческой командой к самоуправлению; от конфронтации к сотрудничеству между работниками; от ориентации только на личные цели к коллективным целям, в которых оптимально отражены и личные; к пониманию и ощущению реальных выгод от работы в управленческой команде.

Четвертый этап – разработка правил и норм (стандарты, положения), отношений власти и подчинения. Постепенная замена формальных

отношений неформальными формами взаимодействия являются необходимой.

В управленческой команде царит власть всех над всеми, поскольку она опирается на нормы и правила коллективной работы, сформированные и сформулированные участниками управленческой команды. Ситуация, когда каждый член управленческой команды является равным среди равных, может быть достигнута только между людьми в равной степени творческими, инициативными, обладающими богатыми профессиональными знаниями и опытом. Поэтому в управленческой команде власть должна являться не иерархической, а распределенной. Именно его управленческий профессионализм определяет формирование такого особого командного стиля взаимоотношений, который направлен на повышение эффективности работы управленческой команды.

Применительно к деятельности руководителя управленческой команды следует помнить высказывание китайского философа Лао-цзы (VII в. до н.э.): «Самые лучшие вожди те, существование которых народ не замечает. За ними следуют те, которых люди хвалят, уважают и осыпают почестями. Затем идут те, которых люди боятся, и, наконец, те, которых люди ненавидят» [9, с. 88].

Как правило, к участникам управленческой команды должно прийти понимание командной работы, которое можно представить в виде переходных фаз:

- 1) необходимо сформулировать и создать командный подход, который направлен на коллективный интерес;
- 2) создание всеми участниками норм и правил совместной работы;
- 3) общее решение может быть более эффективным, нежели единоличное;
- 4) переход только на совместно выработанные нормы/правила, опирающиеся на коллективный интерес;

5) поиска новой модели управления командой, в основе которой лежит самоуправление.

Пятый этап – организационная поддержка в виде: информации, обучения, вознаграждения. Совместная работа довольно быстро приносит осознание несоответствия своих представлений и реальных возможностей, причем происходит это самостоятельно и является дополнительным стимулом к обучению. Обучение в настоящей команде считается необходимым и для коллектива, и для специалиста, поскольку наращивание личного мастерства персонала обеспечивает постоянные трансформации и преобразования самой организации, необходимые для ее успешной работы. Вооруженный новыми знаниями человек может легко справляться с проблемами, предлагать новые идеи.

Шестой этап – развитие управленческой команды (подразумевает разработку эффективной системы обучения, позволяющей руководителю управленческой команды работать с каждым членом управленческой команды индивидуально) [18].

Этапы построения управленческой команды нельзя рассматривать как жестко установленную шкалу изменений, однако практика говорит о часто повторяющейся последовательности событий в деятельности государственных служащих, объединившихся в команду. В сущности, формирование команды проходит всегда через подготовительный этап, этапы адаптации и осознания.

Некоторые факторы определяют стратегию формирования управленческой команды в государственном секторе. Наиболее значимыми среди них являются [41]:

1. Содержание социального заказа. Данный фактор определяет, какой профессией обладает специалист в управленческой команде, возложенные обязанности, доступность необходимых средств, информации.

2. Уровень сложности задачи. Специфика требования к уровню профессиональной компетентности участников управленческой команды, а также к личностным качествам каждого члена команды.

3. Специфика внешних условий. Одна из главных функций управленческих команд – определение стратегических целей и путей их достижения в условиях стремительных изменений.

4. Личность руководителя команды. Профессионализм лидера, его стиль работы составляют основу при подборе кадров, в выработке таких правил совместной работы, в таком распределении ролей между членами управленческой команды, которые обеспечили бы наиболее эффективную деятельность команды при выполнении поставленных задач.

Таким образом, в условиях обострения социально-экономических, научно-технических и управленческих проблем, актуальным является необходимость поиска новых подходов к организации управленческого труда государственных служащих, ответственных за решение данных проблем. Одним из таких подходов выступает командное управление, предполагающее формирование управленческих команд.

На сегодняшний день формирование управленческой команды выступает основным фактором, способствующим преодолению негативных тенденций, характерных для современной системы государственного управления. Формирование и становление управленческих команд в государственном управлении предполагает: формирование структуры управленческой команды, подбор персонала, формулирование четкого курса, разработка правил и норм, отношений власти и подчинения, организационная поддержка, развитие управленческой команды. Стержнем развития управленческой команды является цель, мотивирующая весь коллектив, а направляющей силой – руководитель как лидер коллектива, акцентирующий особое внимание на

дисциплине, т.к. она является одним из условий успешного продвижения к цели.

## **ВЫВОД ПО 1 ГЛАВЕ**

Российское общество ожидает от государственного сектора эффективного и ответственного управления, направленного на удовлетворение потребностей каждого гражданина в отдельности. Эффективная команда государственная сектора должна обеспечивать руководству государства профессиональную подготовку и выполнение политических решений. Достижение названных целей во многом зависит от существующего состояния государственного аппарата, его компетентности и готовности к решению текущих и стратегических задач, а наличие механизма для оценки уровня зрелости системы государственного сектора и диагностики деятельности органов государственной власти является необходимым условием для эффективной организации государства.

В первом параграфе рассмотрели определение таких понятий как государственный сектор в экономике, эффективность. Выявили структуру государственного сектора, методы госрегулирования, признаки государственного сектора в экономике, а также виды эффективности.

Во втором параграфе рассмотрели понятие управленческой команды, проанализировали характеристики команды, выделили факторы и принципы построения управленческих команд.

В третьем параграфе изучили этапы развития команд зарубежных исследователей. Исследовали этапы и стратегии формирования управленческих команд.

## **ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД В ОРГАНИЗАЦИЯХ УЧРЕЖДЕНИЯ КУЛЬТУРЫ**

### **2.1 Организация и методологическая база исследования**

Цель работы - разработать рекомендации по формированию управленческой команды в организациях учреждения культуры.

В качестве базы исследования выступила организация учреждения культуры «Дом Культуры «Елизаветинский».

На первом этапе проведен структурный и функциональный анализ учреждения культуры.

На втором этапе разработана программа исследования. Составлено два опроса, которые позволят определить, насколько эффективно сформирована команда в учреждении культуры, а также выявить уровень развития компетенций управленческой команды.

На третьем этапе получили результаты, а также выявили проблемы.

На четвертом этапе разработали рекомендации по формированию управленческих команд в учреждении культуры и компетентностную модель.

### **2.2 Анализ деятельности управленческой команды «Дома Культуры «Елизаветинский»**

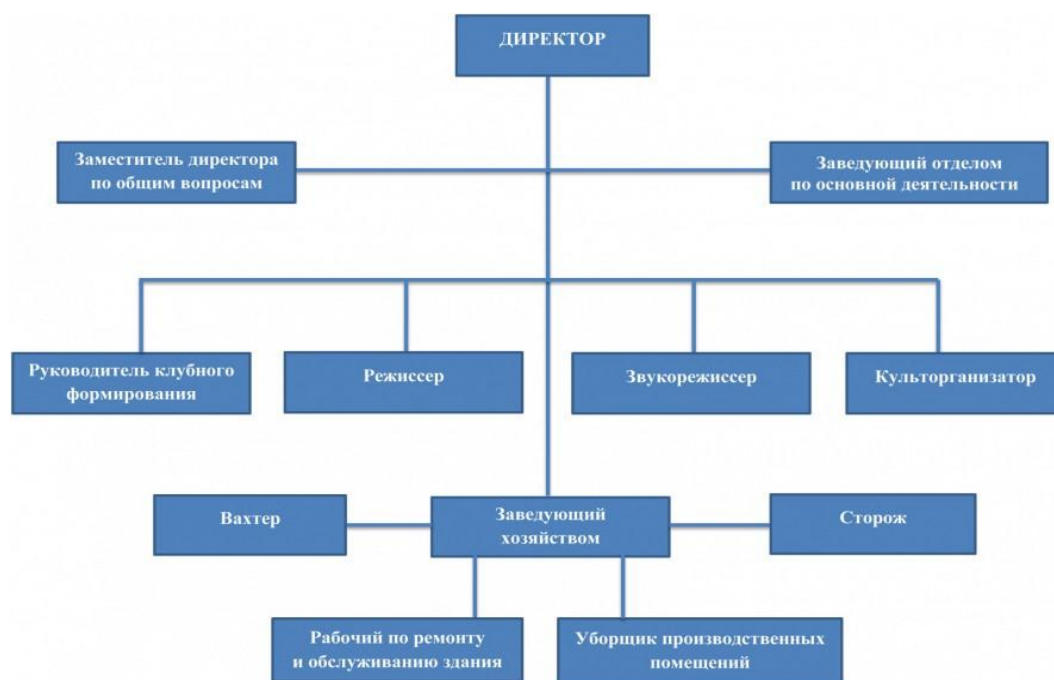
Муниципальное автономное учреждение культуры «Дом культуры «Елизаветинский» (далее именуемое - Учреждение) является некоммерческой организацией[3], созданной в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом от

12.01.1996 №7- ФЗ «О некоммерческих организациях», Федеральным законом от 03.11.2006 №174-ФЗ «Об автономных учреждениях» [46].

«Дом культуры Елизаветинский» с 1968 года реализует досуг населения и приобщает жителей города к творчеству, культурному развитию, самообразованию, любительскому искусству и ремеслам.

Цель работы учреждения — создание комплекса качественно новых условий по организации культурно — творческой и просветительской деятельности для различных возрастных групп и социальных категорий непосредственно в жилом районе Елизавет [34].

В Дк Елизаветинский линейно штабная структура управления (рис.6).



**Рис.6.** Структура МАУК ДК Елизаветинский.

В данном учреждении действует муниципальное задание, согласно которому выполняются установленные государственные нормативы:

1. Количество мероприятий в год
2. Количество зрителей
3. Количество клубных формирований



#### 4. Количество посещаемых клубных формирований

Перечисленные критерии выполняются по требованию Учредителя.

Учредителем ДК Елизаветинский является Управление Культуры Администрации г.Екатеринбург[1].

Оперативный бухгалтерский учет осуществляется Муниципальным казенным учреждением «Бухгалтерское обеспечение муниципальных учреждений культуры Чкаловского района».

Сроки предоставления квартальной и годовой бухгалтерской отчетности устанавливаются Учредителем в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Формы статистической отчетности Учреждения, адреса, сроки и порядок их представления устанавливаются органами государственной статистики.

Контроль соблюдения финансово-хозяйственной дисциплины Учреждения осуществляется Учредителем и соответствующими органами в пределах своих полномочий.

Отчеты о работе предоставляются в печатном и электронном виде. После проверки выставляются на сайт учреждения и [bus.gov.ru](http://bus.gov.ru)(правительственный сайт).

Для оценки качества работы Дома Культуры Елизаветинский был рассмотрен отчет о выполнении работы данного учреждения за 2017 год, получились следующие результаты, представленные в таблице 2 [37].

Таблица 2

Отчет о выполнении работ ДК Елизаветинский за 2017 год

Контрольные показатели	План	Факт
Количество массовых мероприятий в культурно-досуговом учреждении (единиц)	235	248
Количество участников массовых мероприятий (человек)	26 400	28 816

Количество клубных формирований и коллективов (единиц)	30	30
Количество регулярно занимающихся в клубных формированиях и коллективах (человек)	500	500

Исходя из таблицы, следует отметить, что в большей степени фактические показатели превышали запланированных, работа в учреждении осуществлена эффективно, результаты положительные.

Для улучшения и эффективной работы учреждения занимаются:

- 1) совершенствованием штатного расписания, согласованное учредителем
- 2) прохождение аттестации работниками
- 3) соответствием должности профстандартам
- 4) соответствие уставу учреждения

Одним из наиболее востребованных личных качеств специалиста, наряду с профессионализмом, является способность действовать в команде. Ключевым фактором эффективной работы команды является способность каждого ее члена "работать на результат". Возможность работать в команде дает каждому человеку огромную личную поддержку и перспективы роста. Но есть и ложные команды, в работу которых руководитель вкладывает теневого смысл глагола "командовать". Команда — это не группа людей, которой можно командовать. Команда — это группы специалистов, заинтересованных в достижении общего результата. Она ни в коей мере не подавляет индивидуальность отдельного ее члена.

Для того, чтобы определить насколько эффективно сформирована команда сотрудников ДК Елизаветинский, был составлен перечень вопросов, который выяснил что для них значит команда, какие есть плюсы и недостатки.

В исследовании приняли участие 15 человек. Получились следующие результаты.

1.Под определением команда, большинство сотрудников отметили, что это группа людей, объединенных для достижения определенной цели.(80%)

2.По их мнению, создание команды в учреждении необходимо для эффективной и результативной работы.

3.Хорошим результатом создания команды считают достижение поставленной цели.

4.Преимуществом командной работы их учреждения являются следующие показатели:



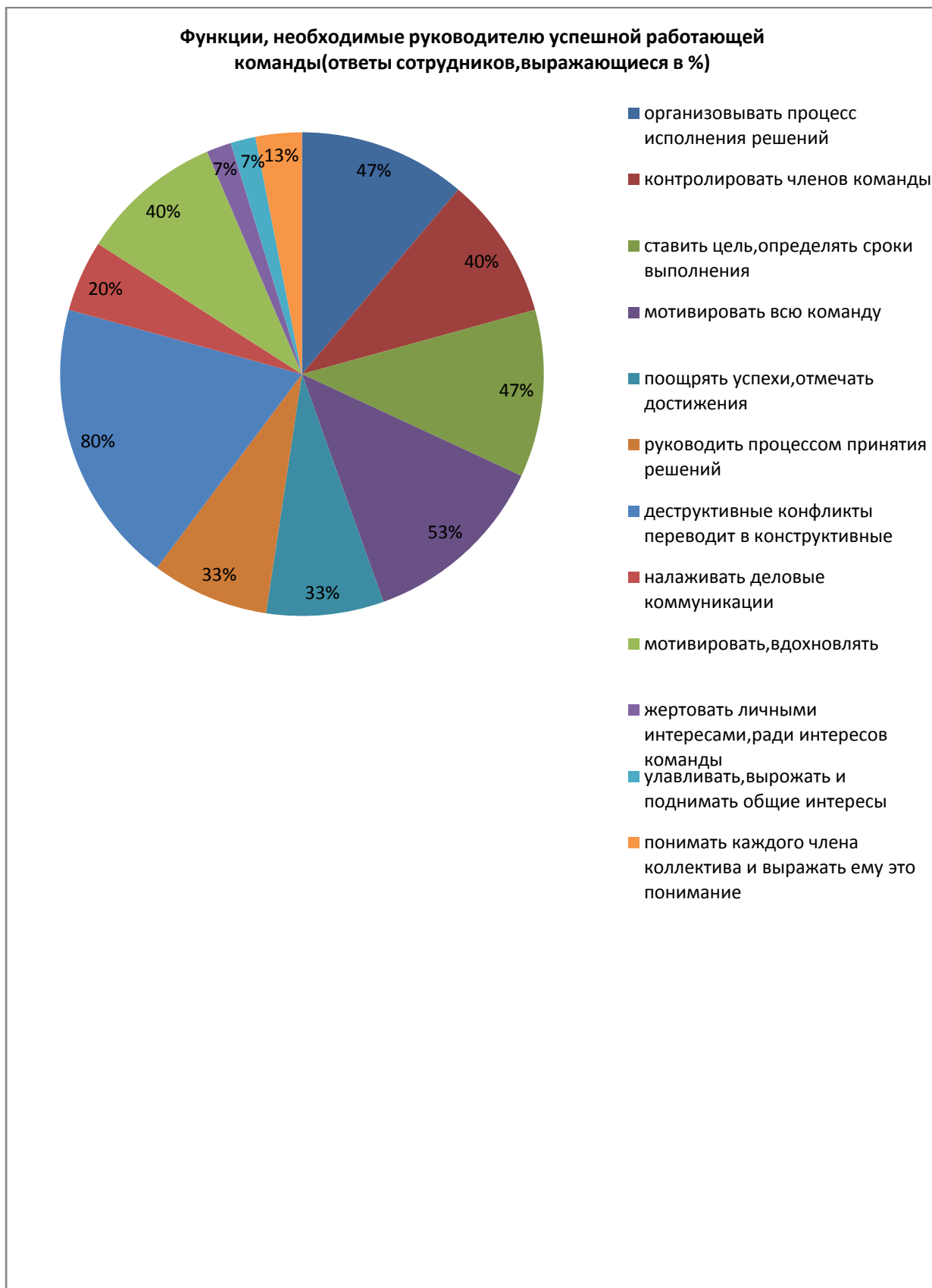
**Рис.7.** Преимущества командной работы учреждения

5. Недостатками командой работы, по мнению сотрудников учреждения является большие энергетические затраты членов команды (по большинству ответивших).



**Рис.8.** Недостатки командой работы

6.Функции, которые необходимы руководителю успешной команды



**Рис.9.** Функции, необходимые руководителю успешной команды

На основе полученных результатов выявлены следующие функции:

- 1) деструктивные конфликты переводить в конструктивные
- 2) мотивировать всю команду и стимулировать каждого члена на активность
- 3) организовывать процесс исполнения решений
- 4) ставить цель, определять сроки выполнения
- 5) контролировать деятельность членов команды
- 6) мотивировать, вдохновлять
- 7) руководить процессом принятия решений
- 8) поощрять успехи, отмечать достижения, вводить санкции за отрицательные результаты

Исследования показало, какие существуют недостатки в их команде:

- 1) при выполнении заданий наблюдается склонность к срочности и атаке (возможны внезапные мероприятия, которые требуют оперативного выполнения работы)
- 2) группа как система замыкается внутри себя, отделы и подразделения мало общаются между собой
- 3) беспокойство быстро распространяется и становится присущим большинству сотрудников
- 4) поиск жертвы (решение проблемы - в наказании более слабого)
- 5) плохое понимание того, как сотрудник встроен в систему
- 6) у сотрудников слишком большая тревожность, чтобы быть терпеливым, чтобы ждать.

Важной составляющей управленческой команды является то, насколько эффективно у членов команды сформированы мягкие компетенции (soft skills). Обладая навыками soft skills, управленческая команда будет успешно реализовать свою деятельность, климат в коллективе будет благоприятный, желаемые результаты будут достигнуты.

Так для управленческой команды «Дома культуры Елизаветинский» был составлен перечень вопросов, содержащий 55 утверждений. Данный опрос позволил определить, на каком уровне развития находятся их компетенции.

В исследовании приняли участие 3 человека. Анализ составлен на примере следующих компетенций:

- 1) комплексное многоуровневое решение проблем
- 2) критическое мышление
- 3) креативность
- 4) управление людьми
- 5) сотрудничество с другими
- 6) эмоциональный интеллект
- 7) суждение и принятие решений
- 8) клиентоориентированность
- 9) умение вести переговоры
- 10) когнитивная гибкость
- 11) эффективный поиск решений

Были использованы следующие уровни развития компетенций, представленные в таблице 2

Таблица 3

Уровни развития компетенций

Итоги теста	Уровни развития
Сумма баллов по компетенции 22 и выше	Опыта
Сумма баллов по компетенции более 15 и менее 22	Развития
Сумма баллов по компетенции менее 15	Начальный

### *Результаты исследования*

Компетенция сотрудничество с другими на уровне опыта. Сотрудник успешно использует компетенцию для решения стандартных рабочих задач. В новых, нестандартных ситуациях компетенция проявляется в виде отдельных фрагментов, нестабильно. Человек четко осознает суть компетенции, демонстрирует модели поведения, подтверждающие ее.

Компетенции комплексное многоуровневое решение проблем; критическое мышление; креативность; управление людьми; эмоциональный интеллект; суждение и принятие решений; клиентоориентированность; когнитивная гибкость; эффективный поиск решений находятся на уровне развития, члены управленческой команды владеют компетенцией ограничено.

Компетенция умение вести переговоры находится на начальном уровне. Человек не владеет компетенцией. Характерные для компетенции поведенческие проявления и модели демонстрирует редко или не демонстрирует совсем, кроме того человек демонстрирует негативные поведенческие модели. Человек не понимает важности компетенции, не пытается ее применять и развивать.

### *Вывод о деятельности учреждения культуры*

Первое исследование показало, что в команде учреждения культуры наблюдаются следующие недостатки: при выполнении заданий существует склонность к срочности и атаке (возможны внезапные мероприятия, которые требуют оперативного выполнения работы); сотрудники мало общаются друг с другом; наблюдается беспокойство; при возникновении проблем, часто ищут того, кого можно обвинить; сотрудники слишком тревожны.

Исходя из второго исследования, следует отметить, что компетенции управленческой команды находятся в большей степени на уровне развития, либо на уровне опыта.



Несмотря на представленные проблемы, команда учреждения культуры старается осуществлять свою деятельность оперативно. Однако на существующие проблемы следует обратить внимание сейчас, так как в будущем это может сказаться на эффективности управления.

### **2.3 Разработка компетентностной модели управленческой команды и предложения по её внедрению в учреждении культуры «Дом Культуры Елизаветинский»**

На основе данных исследований была разработана модель компетенций, которая позволит сформировать управленческую команду в организациях учреждения культуры.



**Рис.10. Модель компетенций**

Компетенциями, которые представлены на рисунке, должен обладать руководитель команды. Компетенциями сотрудничество с членами команды, креативность, сроки выполнения работ должны обладать члены команды.

Компетенция организованность поможет структурировано обозначить последовательность работ, что позволит реализовать цели управления.

Компетенция управление людьми направлена на регулярную координацию и оценивает деятельность подчиненных, также формирует ясные и конкретные задачи для подчиненных, содержит критерии оценки успешной работы. Данные элементы сыграют существенную роль на эффективной реализации деятельности управленческой команды.

Компетенция сотрудничество с членами команды поможет создать благоприятный климат. Известно, что положительные взаимоотношения между членами команды являются механизмом оперативной работы.

Компетенция креативность является регулятором нестандартного подхода в мышление и поведения ко всему, обладая данной компетенцией возможно разработать новые идеи, стратегии, новшества.

Умение вести переговоры служит основой эффективного взаимодействия с другими людьми, что способствует налаживанию сотрудничества на долгосрочный период.

Сроки выполнения работ являются критерием качества выполнения заданных задач.

Обладая компетенцией принятия решений говорит о том, что руководитель ответственен, гибок, умен, его работа грамотно выстроена, а значит деятельность управленческой команды будет носить эффективный характер.

Главным лидером по формированию управленческой команды является руководитель. Для того, чтобы команда учреждения культуры

эффективно реализовывала свою деятельность, руководителю предложен ряд рекомендаций, представленный далее:

Во-первых, воспользоваться методикой «социометрии», которая позволит руководителю быть в курсе того, какой преобладает уровень сплоченности в команде, как осуществляется взаимодействие между членами команды.

Используя данную методику, руководитель сможет понять, как организовывать свою деятельность, функции, задачи. У руководителя формируются такие компетенции как организованность, управление людьми, сотрудничество с членами команды. Впоследствии работа учреждения будет носить оперативный характер.

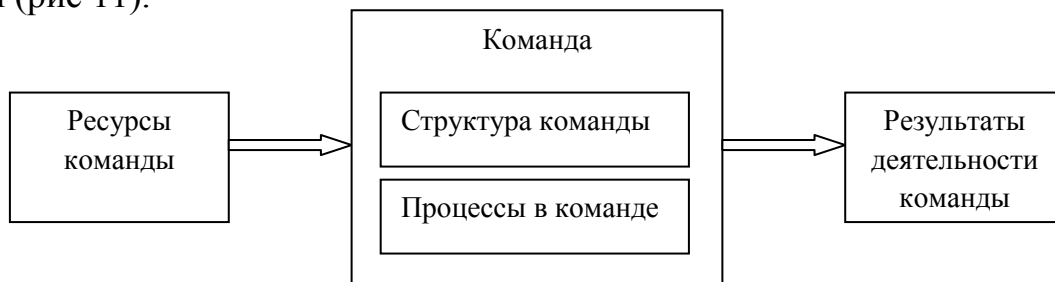
Во-вторых, использовать элемент деловых игр, такой как мозговой штурм. Он позволит сформировать четкий смысл совместной деятельности: обмен информацией, решение сложившихся проблем. Данный метод полезен не только для решения коллективных проблем на деловом совещании, но способствует развитию мышления.

Используя данный метод, формируются компетенции креативность, ведение переговоров, принятие решений, сроки выполнения работ.

В-третьих, внедрить институт наставничества. Данный метод предполагает пригласить профессионального, опытного специалиста, который будет работать с персоналом, выявлять их проблемы, разрабатывать методики эффективной реализации работы. Также сюда можно отнести различные курсы на развитие качеств, повышение квалификации.

Отечественные и зарубежные исследователи занимались данной проблемой и пришли к выводу: команда будет успешно осуществлять свою деятельность, если руководитель активно воздействует на следующие компоненты команды. Это структура и профиль команды,

процессы в команде, ресурсы команды и результаты деятельности команды (рис 11).



**Рис.11.** Компоненты команды

Обращая внимание на данные компоненты, был составлен план рекомендаций по комплексной и всесторонней оценке управленческой команды для руководителя.

Таблица 4

## Рекомендации по комплексной и всесторонней оценке управленческой команды

№	Показатель и его описание	Инструмент оценки	Назначение
Общая структура и состояние управленческой команды			
1	<i>Климат в команде.</i> Оценка организационного климата команды по 4-м ключевым факторам для организационных нововведений: безопасность участия, поддержка нововведений, видение и ориентация	Вопросник для членов команды TCI – Team Climate Inventory (Андерсон, Уэст, 1994)	Основа для принятия решений по поводу состава команды и по поводу интервенций в командную работу для ее развития, повышения инновационного потенциала.
2	<i>Степень «командности» управленческого коллектива.</i> Данная анкета включает 35 качеств личности, проявляющихся в основных сферах деятельности	Анкета «Изучение сплоченности группы». <a href="https://www.kazedu.kz/referat/138727/2">https://www.kazedu.kz/referat/138727/2</a>	Выявление слабых и сильных мест команды; Получение ответа на вопрос: является ли коллектив настоящей командой?
Ролевая структура управленческой команды			
3	<i>Индивидуально-психологические особенности личности.</i> Выявление относительно независимых 16 факторов. Многофакторное исследование личности.	Психометрический тест 16-PF Кеттелла, 1970.	Составление профиля члена команды; Основа для определения командных ролей.
4	<i>Восприятие члена команды другими участниками.</i> Систематический сбор информации о работе члена команды, получаемой от других членов, и обратная связь по ней.	360 градусов (Питер Уорд, 1987)	Командная обратная связь, позволяющая определить сильные и слабые места команды, до начала командной работы. Регулярная обратная связь позволяет человеку судить, насколько повысилась эффективность его работы
Процессы в управленческой команде			

5	<p><i>Стадия развития управленческой команды.</i> 1. Оценка характеристик стадий развития команды по 4-м шкалам, соответствующие стадиям. 2. Индикатор командной деятельности. Определение стадии развития по ключевым аспектам командной деятельности в данный момент времени. 3. Стадия развития команды.</p>	<p>Вопросник GDQ для членов команды (Susan A.Wheelan, 1990) ; 21 вопрос членам команды – Team Performance Indicator (Drexler, Sibett, Forrester, 1991) ; Вопросник для членов команды (Capezio, 1996)</p>	<p>Контроль развития управленческой команды</p>
Результаты деятельности команды			
6	<p><i>Эффект принятого решения.</i> Показатели результативности принятого решения.</p>	<p>Сбор и систематизация показателей, на которые повлияло принятое решение и оценка общего эффекта от решения.</p>	<p>Для оценки качества принятого решения как основного продукта деятельности управленческой команды</p>
Ресурсы команды			
7	<p>Качественные и количественные показатели необходимых ресурсов управленческой команды на входе.</p>		<p>Необходимо для оценки качества используемых ресурсов, для улучшения взаимоотношений.</p>

Вывод: На основании выявленных проблем в учреждении культуры был сделан вывод, что команда может эффективно выполнять свою деятельность, если будет реализовываться по принципу управленческая команда. В результате исследования разработана модель компетенций, а также ряд рекомендации, следуя которым у руководителя сформируется профессиональный личностный потенциал, он сможет более гибко влиять на своих сотрудников, знать подходящие методы для формирования оперативной управленческой команды.

#### *Примерные финансовые показатели института наставничества*

В настоящее время существуют различные виды и методы повышения квалификации. Их можно приобретать через онлайн курсы, не тратя на это денежные средства, другой вид предполагает затраты. Далее представлена таблица, которая содержит примерный список организации на повышение квалификации, а также стоимость (рекомендации)[38,44,45].

Таблица 5

#### Финансовые показатели

Название организации	Вид	Тема	Стоимость обучения(руб.)
Центр эффективного обучения	Тренинг	Мотивация персонала, увеличение прибыли и оценивания персонала	9000
	Курс	Специалист по управлению персоналом	33 000
Высшая экономическая школа	Семинар	Структурированное интервью по компетенциям	14 000
Профи карьера. Центр профессионально развития	Курс	Специалист по оценки персонала в организации. Дистанционный курс.	9800

Исходя, из представленного списка можно увидеть, что минимальная цена курсов составляет девять тысяч рублей.

Если приглашать профессионального специалиста, то рекомендуем обратиться в консалтинговые компании. Их стоимость зависит от объема времени с персоналом. Минимальная цена по оценкам различных компаний составляет 1500 тысячи рублей.



## **ВЫВОД ПО 2 ГЛАВЕ**

В соответствии с этапами было проведено исследование, нами был подобран специальный объект исследования, а именно команда сотрудников учреждения культуры «Дом Культуры «Елизаветинский». Составлены методы исследования, проведены опросы. Результаты опроса подвергли первичной обработке и проанализированы. Следовательно, вывод следующий: формирование управленческих команд является необходимым и эффективным ресурсом в государственной секторе, так как это способствует быстрому и результативному выполнению поставленных задач.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе работы изучены теоретические основы управленческих команд в организациях государственного сектора, разработаны рекомендации по формированию управленческих команд в организациях учреждения культуры.

В ходе написания дипломной работы были реализованы следующие задачи:

1) изучены понятие и механизм управления государственным сектором

2) рассмотрена управленческая команда: понятие, принципы, факторы формирования в государственном секторе

3) выявлены технологии формирования управленческих команд в государственном секторе

4) проанализирована деятельность управленческой команды в организациях государственного сектора (на примере учреждения культуры)

5) разработаны рекомендации по формированию управленческой команды в организациях государственного сектора (на примере учреждения культуры)

В практической части проведено два исследования. Первое направлено на то, насколько эффективна сформирована команда сотрудников учреждения. Выяснили, что существуют следующие проблемы: управленческая команда и другие специалисты мало взаимодействуют между собой; наблюдается тревожность в коллективе; при выполнении заданий существует склонность к срочности и атаке (возможны внезапные мероприятия, которые требуют оперативного выполнения работы). Второе исследование направлено на определение уровня развития компетенций управленческой команды. Из списка представленных компетенции в

анкете, выяснили, что компетенции находятся на уровне опыта или развития, либо на начальном уровне. Исходя из выявленных проблем, разработан ряд рекомендаций по формированию управленческих команд в организациях учреждения культуры и компетентностная модель.

Изучив данную тематику дипломной работы, следует отметить, что формирование управленческой команды в организациях государственного сектора является актуальной проблемой. От того насколько успешно и благополучно сформирована команда, зависит эффективность деятельности работы и достижение поставленных целей. Особо важное место занимает профессионализм руководителей, а также уровень компетенций, которыми они обладают. Если в команде существует проблемы во взаимоотношениях, руководителю стоит воспользоваться современными технологиями формирования управленческой команды.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Решение Екатеринбургской городской Думы от 26.06.2007 №51/44 «Об утверждении Положения об Управлении культуры Администрации города Екатеринбурга»
2. Указ Президента Российской Федерации " «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» " от 7 мая 2018 № 204 // информационно правовой портал. 2018 г.
3. Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях»
4. Афанасьев И.С. Командообразование: технология и основы управления. М.: экономика, 2016.
5. Голощапов Р.В, Пятков А.Г. Государственное управление. Хабаровск: ДВАГС, 2005.
6. Геврасёва А. П. Эффективность государственного управления. 2015.
7. Глазунова Н. И. Государственное (административное) управление. М. : Проспект , 2006.
8. Добренёв В.И., Жабин А.П., Афонин Ю.А. Управление человеческими ресурсами: социально-психологический подход. М.: КДУ-М, 2015.
9. Кричковский В.Г. Критерии взаимоотношений руководителей и подчиненных в органах государственной власти.М.: Юриспруденция, 2017.
10. Кропп Р., Паркер Г. Формирование команды. – Спб.: Питер, 2016. – 176 с. (9)
11. Кудашова Ю.В. Эффективность управления.-М. : – Оренбург:ГОУ ВПО ОГУ, 2003.

12. Бикташева Д.Л. Системный подход к управлению развитием государственного сектора экономики: автореф. дис. канд. экономических наук: 08.00.05. Саратов, 2004. <http://geum.ru/ec-aref/sistemnyy-podhod-k-upravleniyu-razvitiem-gosudarstvennogo-sektora-ekonomiki.php>
13. Савина Н.В. Потенциал командного взаимодействия в современной организации: автореф. дис. на соискание степени канд. соц. наук / Московский государственный университет. – М.:, 2011. – 10 с.
14. Пашолок Н.А. Оценка развития управленческих команд: автореф. дис. профессор экон. наук: 08.00.05. Москва, 2003.
15. Бессонов А.А. Диагностика «командной срабатываемости» при формировании управленческой команды // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2014. – № 3. – С. 48-55.
16. Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Социально-психологические факторы организационных изменений // Вопросы психологии. – 2012. – № 3. – С. 131- 143.
17. Картушина Е.Н. Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом // Социально-экономические явления и процессы. – 2013. – № 5. – С. 99-102.
18. Копылова Е.Н. Этапы формирования управленческих команд на государственной гражданской службе России Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 15. – С.16-19.
19. Лисицин Д.А. Команда команде – рознь // Управление персоналом. – 2014. – № 9. – С. 55-60
20. Молоканов М.В. О чем умалчивает Адизес // Инициативы XXI века. – 2012. – № 2. – С. 30-34.

21. Стрельникова Т.В. Творческая рабочая команда организации сектора информационных технологий: специфические особенности // Социология и социальная работа. – 2014. – № 1. – С. 67-73.
22. Устинов А.В. Лидерство, а не авторитет должности – основной тренд десятилетия // Управление персоналом. – 2014. – № 9. – С. 13-17.
23. Хасина П.Л. Проблема соотношения состава рабочей команды и ее эффективности // Вопросы психологии. – 2015. – № 8. – С.137-149.
24. Ананьева, Т. Десять компетенций, которые будут востребованы в 2020 году // URL: <http://www.tananyeva.com/single-post/> (дата обращения: 12.02.2018).
25. Боровикова Н.В., Петров В.А. Управленческая команда: статус, закономерности развития // URL: [http://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/statii%20konsultantov/upravlencheskaya\\_komanda.pdf](http://www.bitobe.ru/tpl/docs/pdf/statii%20konsultantov/upravlencheskaya_komanda.pdf). (дата обращения: 14.02.2018).
26. Графский М.Д. Что такое команда? И при чем тут рабочая группа? // URL: <http://www.grafsky.ru/team/chto-takoe-komanda-i-pri-chem-tut-rabochayagruppa.htm> (дата обращения: 07.06.2018).
27. Государственный сектор в экономике // URL: [https://yandex.ru/images/search?text=государственный%20сектор%20в%20экономике&img\\_url=http%3A%2F%2F900igr.net%2Fup%2Fdatas%2F246646%2F027.jpg&pos=0&rpt=simage&lr=54](https://yandex.ru/images/search?text=государственный%20сектор%20в%20экономике&img_url=http%3A%2F%2F900igr.net%2Fup%2Fdatas%2F246646%2F027.jpg&pos=0&rpt=simage&lr=54) (дата обращения: 05.03.2018).
28. Государственный сектор в экономике // учебные материалы URL: [https://works.doklad.ru/view/\\_q0IQ7loHEo/all.html](https://works.doklad.ru/view/_q0IQ7loHEo/all.html) (дата обращения: 05.06.2018).
29. Государственный сектор в экономике России: современное состояние и перспективы развития // мир знаний URL:

- <http://mirznanii.com/a/26333/gosudarstvennyy-sektor-v-ekonomike-rossii-sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya> (дата обращения: 05.06.2018).
30. Давидова, В. Слушать, говорить и договариваться: что такое soft skills и как их развивать. // URL: <http://theoryandpractice.ru/posts/11719-soft-skills> (дата обращения: 15.04.2018).
31. Демченко А.А. Анализирование понятия эффективности и результативности производства // URL: <http://masters.donntu.org/2013/iem/demchenko/library/article1.htm>. (дата обращения: 10.03.2018).
32. Кричевский Р.Л., Дубовская Е.М. Социальная психология малой группы // URL: <http://socioline.ru/book/krichevskij-r-l-dubovskaya-e-m-sotsialnaya-psihologiya-maloj-gruppy> (дата обращения: 12.02.2018).
33. Курс лекций по управлению проектами. Организация эффективной деятельности команды // URL: <http://bussin-proj.ru/kurs-lektsij-po-upravleniyu-proektami/94-organeffektivnojdeyatelnosti-komandy.html>. (дата обращения: 13.02.2018).
34. Официальный сайт Дома Культуры «Елизаветинский» // URL: <http://елизаветинский.екатеринбург.рф/> (дата обращения: 10.04.2018).
35. Организация управления государственным сектором // URL: <https://studfiles.net/preview/1840845/page:2/> (дата обращения: 01.03.2018).
36. Публичный отчет о работе муниципального автономного учреждения культуры «Дома культуры «Елизаветинский» // URL: <http://елизаветинский.екатеринбург.рф/file/61efb49be33e8eee0542aee691706205> (дата обращения: 10.04.2018).

37. Правила командной работы // URL: <http://victorygroups.ru/motivation/pravila-komandnoj-raboty.html> (дата обращения: 10.01.2018).
38. Семинар "Структурированное интервью по компетенциям" // URL: [https://vsetreningi.ru/trainings/strukturirovannoe\\_intervju\\_po\\_kompetenciyam/?date=167143](https://vsetreningi.ru/trainings/strukturirovannoe_intervju_po_kompetenciyam/?date=167143) (дата обращения: 10.01.2018).
39. Смоленский М.Б, М.В. Алексеева Административное право // URL: <http://static.my-shop.ru/product/f16/281/2803520.pdf> (дата обращения: 10.01.2018).
40. Современные управленческие команды // URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/vifaost/a01-00331.pdf> (дата обращения: 10.03.2018).
41. Современная команда менеджмента управления // URL: <http://pmorussia.ru/files/667/ModTeam.pdf> (дата обращения: 10.03.2018).
42. Сущность управленческой команды управления // URL: [https://studme.org/165401156579/menedzhment/suschnost\\_upravlencheskoy\\_komandy](https://studme.org/165401156579/menedzhment/suschnost_upravlencheskoy_komandy) (дата обращения: 12.03.2018).
43. Татаурщикова, Д. Soft skills. // URL: <https://4brain.ru/blog/soft-skills/> (дата обращения: 14.03.2018).
44. Тренинг. Специалист по оценке персонала организации // URL: <http://seminarna.ru/seminari-i-treningi/kursy-upravleniya-personalom/spetsialist-po-otsenke-personala-v-organizatsii-distantcionnyy-kurs-povysheniya-kvalifikatsii.html> (дата обращения: 10.05.2018).
45. Учебный центр «ЭмМенеджмент» // URL: [https://ekb.zoon.ru/trainings/uchebnyj\\_tsentr\\_emmenedzhment/price/](https://ekb.zoon.ru/trainings/uchebnyj_tsentr_emmenedzhment/price/) (дата обращения: 10.05.2018).
46. Устав муниципального автономного учреждения культуры «Дом Культуры «Елизаветинский // URL:



<http://елизаветинский.екатеринбург.рф/file/91b2adb3bd03be3fac63e432e898b06a> (дата обращения: 10.03.2018).

47. Формирование эффективных управленческих команд // URL: [https://otherreferats.allbest.ru/management/00886860\\_0.html](https://otherreferats.allbest.ru/management/00886860_0.html) (дата обращения: 18.02.2018).

48. Формирование корпоративной культуры организации // URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/formirovanie-korporativnoy-kultury-organizatsii-teoreticheskiy-aspekt> (дата обращения: 10.01.2018).

49. Эффективность управленческой команды // URL: <https://lektsii.org/16-15556.html> (дата обращения: 20.02.2018).

50. Этапы формирования и развития управленческой команды // URL: [http://studbooks.net/1369225/menedzhment/etapy\\_formirovaniya\\_razvitiya\\_upravlencheskoy\\_komandy](http://studbooks.net/1369225/menedzhment/etapy_formirovaniya_razvitiya_upravlencheskoy_komandy) (дата обращения: 20.02.2018).

51. Этапы формирования управленческих команд на государственной гражданской службе России // URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/etapy-formirovaniya-upravlencheskih-komand-na-gosudarstvennoy-grazhdanskoy-sluzhbe-rossii> (дата обращения: 15.04.2018).

52. Эффективность государственного управления // URL: <http://nicbar.ru/politology/study/49-kurs-gosudarstvennaya-politika-i-upravlenie/502-lektsiya-12-effektivnost-gosudarstvennogo-upravleniy> (дата обращения: 05.06.2018).

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Анкета 1 «Командообразование»

Уважаемый респондент! Ответьте, пожалуйста, на ряд несложных вопросов, это не займет много времени. Для правильного заполнения анкеты достаточно поставить галочку или обвести вариант ответа, наиболее точно соответствующий вашему мнению. Благодарим за внимание.

1. Дайте определение команды. Команда - это

---

2. Как вам кажется, зачем необходимо создание команды в вашем учреждении?

3. Напишите, что бы вы считали хорошим результатом создания команды?

4. Выделите из перечисленных ниже те преимущества командной работы, которые важны для вашего учреждения (не более 3):

- Позволяет более гибко подойти к проблеме: разные точки зрения, различные пути решения.
  - Дает возможность всесторонне анализировать проблемы.
  - Находится и принимается лучшее решение проблемы.
  - Дает внутреннюю уверенность, защищенность каждому члену команды, а также психологическую уверенность «ты не один».
  - Позволяет каждому члену команды чувствовать принадлежность.
  - Способ получения эмоциональной поддержки и обратной связи от коллег.
  - Возможность профессионального и личностного роста.
  - Другое \_\_\_\_\_
-

5.Выделите возможные недостатки командной работы относительно вашего учреждения:

- Много решений, а выбирается одно.
- Для командной работы необходимо много времени.
- Сложно распределить ответственность.
- Большие энергетические затраты членов команды
- Другое \_\_\_\_\_

---

6.Выделите функции, необходимые руководителю успешно работающей команды (не более 5):

- руководить процессом принятия решений
- организовывать процесс исполнения решений
- контролировать деятельность членов команды
- налаживать деловые коммуникации, взаимодействия между членами команды
- собирать всю информацию: достоинства и недостатки предложенных идей
- деструктивные конфликты переводить в конструктивные
- ставить цель, определять сроки выполнения
- мотивировать всю команду и стимулировать каждого члена на активность
- поощрять успехи, отмечать достижения, вводить санкции за отрицательные результаты
- знать интересы каждого члена команды, отстаивать их
- понимать каждого члена коллектива и выражать ему это понимание
- мотивировать, вдохновлять
- улавливать, выражать и поднимать общее настроение
- жертвовать личными интересами ради интересов команды

7. Подчеркните те утверждения, которые являются факторами сплоченности в вашем учреждении (не более 3):

- Совпадение интересов, взглядов и ценностей.
- Наличие единой и привлекательной для всех цели.
- Внутренняя атмосфера психологической безопасности.
- Активная совместная деятельность.
- Наличие лидера в команде.
- Отличие от других команд и внешней среды.
- Создание корпоративного духа.
- Соревнование с другими командами.
- Опасность.
- Вызов внешней среды.

8. Рядом с каждым убеждением поставьте +, если оно присутствует в компании, или - , если отсутствует или недостаточно развито

- Основное внимание большинства сотрудников направлено на отрицательные явления.
- Преобладает скованное, схематическое воображение.
- Меньшая открытость и терпимость к различиям как между сотрудниками, так и при сравнении заданий, выполнении работ разными отделами.
- При выполнении заданий склонность к срочности и атаке.
- Преобладание проекций, обвинений, критики.
- Любовь к постановке диагнозов отдельным сотрудникам, компании, руководителям.
- Беспокойство быстро распространяется и становится присущим большинству сотрудников;
- Попытки улучшить самочувствие носителя нездорового микроклимата;

- Группа как система замыкается внутри себя. Отделы и подразделения мало общаются между собой.
- Проблема видится вне себя (энергия направлена на защиту членов группы и обвинение членов другой группы).
- Поиск жертвы (решение проблемы - в наказании более слабого).
- Злоупотребление доверием: «Что же ты мне не помог?!».
- Перекалывание ответственности: что-то или кто-то вызывает беспокойство (в собственном недовольстве виноваты другие).
- Плохое понимание того, как сотрудник встроен в систему компании.
- У сотрудников слишком большая тревожность, чтобы быть терпеливыми, чтобы ждать.
- Присутствует низкий болевой порог. Стараются искать облегчения симптома, а не разрешения его.
- Наличие «линейного» мышления - потребность знать наверняка что-либо, отсутствие вариантов в достижении целей.
- Незрелость суждений и низкая способность к установлению различий.

#### Анкета 2 «Уровень развития компетенций управленческой команды».

Данный тест является простым в использовании инструментом, который позволит Вам самостоятельно оценить, на каком уровне развития сейчас находятся Ваши компетенции. Опросник включает 55 утверждений, описывающих проявления 11 компетенций, и его цель сформировать у Вас представление о сути компетенций и тех направлениях, на которых Вам необходимо сконцентрироваться в развитии. Достоверность результатов этого теста определяется Вашей открытостью перед самим собой. При

выполнении теста, обращайтесь в первую очередь к своим, действиям и поведению, ведь компетенции – это именно проявляемые в деятельности навыки, знания, мотивы и установки личности.

*Инструкция.* Внимательно прочитайте каждое утверждение, обдумайте его и вспомните ситуации из своего опыта, выберите из вариантов ответов тот, который описывает степень соответствия утверждений Вашим повседневным действиям и моделям поведения. Поставьте в соответствующей графе ответа отметку. Старайтесь выбирать вариант «затрудняюсь ответить» как можно реже.

уровень развития компетенций управленческой команды

№	Утверждения	Полностью не соответствует	Скорее не соответствует	Затрудняюсь ответить	Скорее соответствует	Полностью соответствует
1.	Мне достаточно небольшого количества информации, чтобы сделать выводы и решить задачу.					
2	Я без посторонней помощи преобразую проблему в задачу, которая помогает быстро разрешить ситуацию.					
3	Я тестирую действиями свои представления о мире, убеждения и идеи.					
4	Я неосознанно ограничиваю область поиска решений задач проверенными вариантами.					
5	Я стараюсь выполнять всю работу сам, не передавая задачи другим.					
6	Коллеги принимают от меня развивающую обратную связь.					
7	Я вдохновляю окружающих на достижение общего результата.					
8	При общении с людьми, я обращаю не только, что они говорят, но и как ведут себя при этом.					
9	Мне сложно увязывать достижение командных целей и решение личных интересов.					
10	Мне трудно прогнозировать то, как окружающие отреагируют на мои слова или действия.					
11	Когда мне говорят, что что-то «невозможно», я начинаю искать					

	способы преодолеть ограничения.					
12	Окружающие обращаются ко мне для получения реальной помощи в различных жизненных ситуациях.					
13	Мне удастся договориться с окружающими до соглашений, устраивающих обе стороны, вне зависимости от их статуса и степени нашего знакомства.					
14	Понимание причин эмоций помогает мне конструктивно взаимодействовать с агрессивно настроенными людьми.					
15	Я целенаправленно расширяю круг профессионального общения.					
16	Я уточняю свои представления об интересах и увлечениях окружающих.					
17	Я тренируюсь письменно и устно представлять свои навыки и компетенции.					
18	Я добиваюсь в переговорах лучших условий для себя всеми возможными способами.					
19	Я предлагаю сразу несколько решений задачи.					
20	Когда возникает спор с окружающими, я тот человек, который обращает внимание всех на общие интересы					
21	Я выстраиваю в переговорах долгосрочное сотрудничество.					
22	Я обращаюсь за конкретной помощью к окружающим, если самостоятельно не могу решить задачу.					
23	Я учитываю при решении задачи информацию, которая не относится к ней напрямую, но влияет на нее.					
24	Я целенаправленно формирую приемы, помогающие мне принимать решения.					
25	Мои действия помогают окружающим лучше понять их интересы и потребности.					
26	Я собираю информацию, чтобы понять, чем я могу быть полезен окружающим					

27	Я делаю больше того, что от меня требуют формальные отношения, чтобы обрадовать окружающих и этим создать хорошее настроение себе.					
28	Окружающие часто подчеркивают мой творческий подход в решении задач.					
29	Я принимаю участие в проектах, которые развивают мои навыки и дают возможность заявить о себе в профессиональной сфере.					
30	Мне легко сознательно переключаться с одной содержательной темы общения на другую.					
31	Я меняю свои представления и убеждения при наличии достоверных оснований для этого					
32	Я собираю базу уникальных идей, прогнозов будущего и открытий из различных областей.					
33	Я не сразу заново приступаю к решению задачи после неудачной попытки, мне требуется время, чтобы прийти в себя.					
34	Я формулирую для себя профессиональные и карьерные цели.					
35	Я различными способами проверяю достоверность новой информации.					
36	Я самостоятельно справляюсь с последствиями принятых решений.					
37	Люди, с которыми я работаю, получают от меня своевременную поддержку по рабочим вопросам.					
38	Я активно участвую в совместном поиске решений командных задач.					
39	Я практикую упражнения для развития творческого подхода в решении задач из различных областей.					
40	Я подбираю аргументы для переговоров с учетом					



	особенностей второй стороны.					
41	Чаще всего мои ошибки в решении задач связаны с жесткостью представлений и установок.					
42	Я четко понимаю свою роль при командном решении задачи.					
43	Я самостоятельно отслеживаю последствия своих действий и делаю выводы об их эффективности.					
44	Я нахожу аргументы в защиту отличной от моей точки зрения					
45	Я даю возможность сохранить лицо второй стороне в споре.					
46	Я целенаправленно расширяю зону своих профессиональных знаний в смежные области.					
47	Я использую приемы саморегуляции, чтобы сохранять работоспособное состояние при большой когнитивной и эмоциональной нагрузке/ в стрессовых ситуациях.					
48	Я инициирую командные формы решения локальной задачи.					
49	Я открыто принимаю аргументированную картину мира окружающих, даже если они не согласуется с моей.					
50	Я руководствуюсь в принятии решений четкими внутренними ориентирами и ценностями.					
51	Я использую при анализе проблемы различные подходы, включая междисциплинарные.					
52	Я быстро адаптируюсь к изменениям в планах.					
53	Я использую различные источники, чтобы знать и понимать потребности работодателей в целом и конкретных компаний в частности.					
54	Я опираюсь на советы окружающих принимая решения, которые касаются лично меня.					
55	Окружающие меня люди подтверждают, что я точно понимаю их эмоции и состояния.					